

## ضمان إدماج الأهداف الاستراتيجية القطاعية والمتداخلة

(دراسة مقترحات الإدارة)

ألف – خلفية هذه الورقة ونطاقها

1- درست مجموعة العمل الأولى العناصر الأساسية لإطار استراتيجي جديد وخطة متوسطة الأجل جديدة للمنظمة، بما في ذلك عدة صيغ ممكنة للأهداف الاستراتيجية والنتائج التنظيمية.

2- وقد أقرّ أعضاء المجموعة السمات الرئيسية لإطار محسّن يستند إلى النتائج ويقوم على التراتبية التالية :

(1) أهداف عالمية شاملة للدول الأعضاء عند رأس الهرم (وقد حددت الأجهزة الرئاسية ثلاثة من هذه الأهداف العالمية، سيجري بشأنها المزيد من النقاش)؛

(2) عدد أكبر من الأهداف الاستراتيجية المركزة التي ترتبط بالمجالات الموضوعية الرئيسية المشتقة من الأهداف العالمية السالفة الذكر والتي تساهم في تحقيقها، مع توقّع إحداث تأثير كبير على يد البلدان أنفسهم أو الأسرة الدولية بناءً على إسهامات تتسم بقيمة مضافة كبيرة من جانب المنظمة؛

(3) نتائج تنظيمية فرعية تمثل، في إطار كل هدف من الأهداف الاستراتيجية، نتائج أعمال المنظمة (وتلحق بها الموارد والمؤشرات والغايات).

3- وكذلك انتهى الأعضاء إلى أن الأنشطة الواردة في برنامج عمل المنظمة (من أجل إحراز النتائج التنظيمية التي اتفق عليها) ينبغي أن تنطوي على تطبيق "وظائف أساسية" و"أهداف وظيفية" تحظى باعتراف كسبيل لإحراز النتائج. وتتطلب الوظائف الأساسية وجود استراتيجيات مصاغة بعناية لضمان تطبيق مقاربات متسقة عبر الحدود التنظيمية، بينما تتضمن صياغة الأهداف الوظيفية نتائج ترتبط بتوفير مناخ يمكن المنظمة من إحراز النتائج التنظيمية التي تندرج تحت الأهداف الاستراتيجية بفعالية وكفاءة.

4- ساد مجموعة العمل الأولى (في اجتماعيها يومي 14 و15 يوليو/تموز) اتفاق تام على أهمية الأهداف الاستراتيجية الاثني عشر الممكنة التي جرى عرضها وعلى أنه ينبغي إبرازها وجعلها أكثر تركيزاً. وكان هناك بعض القلق بخصوص ضمان إدماجها وكذلك بخصوص احتمال التشابك بينها، إذ يتسم عدد من الأهداف الاستراتيجية بطابع قطاعي بالدرجة الأولى بينما يتسم البعض الآخر بصورة أكبر بطابعه المتداخل. وتتناول هذه الورقة هذا الجانب الأساسي من جوانب الإدماج، بما

في ذلك عدد من المبادئ التي تهدف إلى تحقيق هذه الغاية، فضلاً عن الخيارات الممكنة لمزيد من التركيز في العرض الاستراتيجي لتيسير مناقشات مجموعة العمل.

#### باء – الأبعاد العملية لصياغة الأهداف الاستراتيجية وتنفيذها

5- في ضوء الإطار المستند إلى النتائج المعروض بصورة موجزة أعلاه، ينبغي على الأهداف الاستراتيجية ما يلي:

- أن تعكس الأولويات المعترف بها وأن توصلها إلى الأعضاء والإدارة بلغة موجزة وسليمة؛
- أن يُمكن وصفها بصورة مباشرة نسبياً بمقتضى تحليل الوسائل والغايات<sup>1</sup> (بما يساهم في تحقيق الأهداف العالمية ويدفع بالنتائج التنظيمية إلى الأمام)؛
- أن تستفيد في إنجازها من تطبيق الوظائف الأساسية للمنظمة.

6- وبالإضافة إلى ذلك، فإن تطبيق إطار يستند إلى النتائج يجب أن يتيح إسناد المسؤوليات بصورة واضحة وأن يضمن وجود مساءلة بخصوص إنجاز النتائج التنظيمية المندرجة تحت كل هدف. وتتجه نية الإدارة إلى إسناد المسؤولية عن كل هدف من الأهداف الاستراتيجية والأهداف الوظيفية إلى أحد كبار المديرين وأن تحاسب هؤلاء المديرين على ما أنجز من النتائج التنظيمية التي ينطوي عليها. وهو ما يتطلب تحسين طرق العمل التقليدية عبر الحدود التنظيمية. وعلى نفس المنوال، سيُكلف مديرون كبار بمهمة ضمان إتباع الاستراتيجيات المناسبة في ما يتعلق بالوظائف الأساسية في مختلف الأهداف الاستراتيجية.

#### جيم – ضمان إدماج النتائج الخاصة بالأهداف الاستراتيجية القطاعية والمتداخلة

7- أبرز التقييم الخارجي المستقل غياب الاستخدام الفعال للإطار الاستراتيجي الحالي للفترة 2000-2015، ويأتي ذلك في جانب منه جراء عرض الإطار لأهداف بالغة الشمول وافتقاره إلى سلم للأولويات (فعلى سبيل المثال لا يمكن تمييز "القطاعات" الأساسية التي تغطيها اختصاصات المنظمة بصورة واضحة). وسعيًا للتركيز بصورة أكبر على اختصاصات المنظمة وتوفير أساس أكثر كفاءة لتحديد الأولويات، شملت الأهداف الاستراتيجية التي ناقشها الأعضاء حتى اليوم خمسة أهداف قطاعية وسبعة أهداف متداخلة (انظر الملحق 1).

<sup>1</sup> تحليل "الوسائل والغايات" مصطلح يشير إلى عملية متابعة سلسلة من العلاقات السببية، من خلال تطبيق منهجية الإطار المنطقي، ما يجعل من الممكن تقييم صحة أحد التدخلات التنموية من خلال الربط بين أنشطة هذا التدخل والموارد المرتبطة به وبين منفعة أو نتيجة منشودة على مستوى أعلى.

8- كما اتضح من المداولات التي جرت سابقاً في محافل المنظمة (في لجنة البرنامج والمجلس على سبيل المثال)، وفي مجموعة العمل الأولى نفسها، ينشأ عن الثنائية القطاعية/المتداخلة هذه عدد من القضايا العملية، ولا سيما ما يتعلق منها بإدماج النتائج والمساءلة داخل القطاعات وفي ما بينها، ألا وهي:

- يمكن النظر إلى النتائج المدرجة تحت الأهداف القطاعية بصفتها تسهم في إنجاز الأهداف المتداخلة، والعكس صحيح، ما يثير احتمال حدوث تشابك بينها وازدواجية في تخصيص الموارد؛
- الاعتقاد بأنه ينبغي إنجاز بعض جوانب الأهداف المتداخلة بصورة أفضل من خلال "إدماجها" في الأهداف القطاعية؛
- وفي هذه الحالة الأخيرة تنشأ مسألة كيفية تخصيص الموارد وتحديد المسؤولية عن الجوانب "المدمجة".

9- وإنّ الالتزام بعدد من المبادئ لدى صياغة الأهداف الاستراتيجية والنتائج التنظيمية وتنفيذها من شأنه أن يساعد على تعزيز الإدماج وتحسين تركيز النتائج؛ وهذه المبادئ هي:

- (1) في حين أنّ تنفيذ الأهداف التي تتسم بطبيعة قطاعية بالدرجة الأولى يعتمد على نتائج تنظيمية واضحة ومحددة، فإن من الممكن، بل من الضروري لضمان صياغة محكمة، أن تُدرج ضمن هذه النتائج التنظيمية روابط محددة بوضوح بالمجالات المتداخلة بالدرجة الأولى؛
- (2) ينبغي عدم التعبير عن النتائج التنظيمية التي تندرج تحت الأهداف الاستراتيجية المتداخلة بالدرجة الأولى باعتماد صيغ عامة، بل ينبغي لها أن تركز وتنص تحديداً على القيمة المضافة الجامعة للتخصصات التي ستجلبها إلى عملية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية جميعاً (أي من حيث القيادة الفكرية والدعم، والعمل التحليلي الذي ما كان ليتمّ لولاها ضمن النتائج التنظيمية القطاعية، وذلك بموازاة ضمان التواصل مع الشركاء الرئيسيين والتأثير على المبادرات الدولية التي تؤثر على الأغذية والزراعة)؛
- (3) ينبغي ألا يكون هناك تصور مسبق بأن جميع الأهداف الاستراتيجية ستتساوى تقريباً من حيث ما يترتب عنها على مستوى الموارد بل الأخرى أن ينظر إلى الأهداف الاستراتيجية جميعاً باعتبار أنها تتكامل مع بعضها البعض، من أجل ضمان إنجاز مهمة المنظمة، وأن ينظر إليها على أنها توفر خطوطاً واضحة للمساءلة بخصوص النتائج المحرزة في المجالات الرئيسية لعمل المنظمة؛
- (4) وينبغي اللجوء إلى آليات تنسيق جامعة للتخصصات من أجل تيسير تنفيذ النتائج التنظيمية المحددة المدرجة تحت الأهداف الاستراتيجية المتداخلة، كما هي مبيّنة أعلاه، بالتوازي مع المكونات المناسبة في الأهداف الاستراتيجية القطاعية بالدرجة الأولى.

## دال - الخيارات الممكنة لعرض الأهداف الاستراتيجية

10- بالإضافة إلى تطبيق المبادئ السالفة الذكر لتشجيع الإدماج على نحو أفضل وزيادة التركيز والتآزر بين الأهداف الاستراتيجية والنتائج التنظيمية في الجولة المقبلة من أعمال الصياغة، قد يرغب الأعضاء أيضاً في بحث سبل تحسين عرض الأهداف الاستراتيجية. وفي ما يلي خياران ممكنان للنظر فيهما.

الخيار 1: العرض المجمع

11- مع مراعاة التأثير المتبعي من الأهداف الاستراتيجية الإثني عشر ومن المهديين الوظيفيين، كما يتضح من عناوينها، يمكن التوصل إلى عرض مجمع أكثر للأهداف لنقل رسالة أوضح للأعضاء وللإدارة عن التأثير الاستراتيجي المتوقع إحرازها من الأعمال التي تضطلع بها المنظمة.

## (1) الإنتاج المستدام للأغذية وإدارة الموارد الطبيعية

- ألف- التكتيف المستدام للإنتاج المحصولي.
- باء- زيادة الإنتاج الحيواني لدعم التنمية الريفية.
- جيم- إدارة مصايد الأسماك وموارد تربية الأحياء المائية واستخدامها بشكل مستدام.
- هاء- الإدارة المستدامة للغابات والأشجار.
- واو- الإدارة المستدامة للأراضي والمياه والموارد الوراثية وتحسين الاستجابة للتحديات البيئية العالمية التي تمس الأغذية والزراعة.

## (2) مناخ مشجع للأمن الغذائي وتحسين سبل العيش

- دال- تحسين نوعية الأغذية وسلامتها في جميع مراحل السلسلة الغذائية.
- زاي- زيادة الدخل وتحسين سبل المعيشة في المناطق الريفية.
- حاء- تحسين الأمن الغذائي والتغذية.
- طاء- زيادة القدرة على التأهب للتهديدات وحالات الطوارئ الغذائية والزراعية والاستجابة لها على نحو فعال.
- ياء- تحسين أطر الحوكمة العالمية والإقليمية للأغذية والزراعة.
- كاف- المساواة بين الجنسين في الحصول على الموارد والسلع والخدمات وصنع القرار في المناطق الريفية.
- لام- زيادة حجم وفعالية الاستثمارات العامة والخاصة في الزراعة والتنمية الريفية.

## (3) الحوكمة والإدارة والشراكات الفعالة والكفاءة في المنظمة

حاء - تعزيز التعاون مع الدول الأعضاء وأصحاب الشأن على كافة المستويات.

ذال - اتخاذ ترتيبات مرنة وكفاءة وفعالة للإدارة الداخلية والتنظيم وتصريف الشؤون المالية.

12- وإن طريقة العرض هذه التي تتضمن عناوين محدثة للهدفين الاستراتيجيين بآء وزاي استناداً إلى تعليقات مجموعة العمل الأولى بتاريخ 14 و15 يوليو/تموز، ولكنها تتيح في الوقت نفسه مجالاً واضحاً لتحديد مستويات المساءلة، في حين أن تحليلاً واضحاً للوسائل والغايات يجب أن يأتي نتيجة تطبيق المبادئ المذكورة أعلاه.

13- وهناك اعتبار عملي آخر يقضي بضرورة أن يكون القرار الخاص بالاعتمادات الذي وافق عليه المؤتمر العام للميزانية العادية لفترة السنتين، متمشياً مع التراتبية البرمجية المعتمدة. ومن المرتقب في هذا الإطار، المساواة بين الهدف الاستراتيجي بالمستوى البرمجي الموجود حتى الآن والنتيجة التنظيمية بمستوى الكيان البرمجي الموجود حتى الآن في برنامج العمل والميزانية الراهن. ولذلك، سيتعين تحديد مستوى الأبواب ما فوق الهدف الاستراتيجي لأغراض القرار الخاص بالاعتمادات. ويتضمن الملحق 2 الهيكل الممكن للأبواب مع مراعاة أبواب أخرى مخصصة لأغراض معينة في برنامج العمل والميزانية عن برنامج التعاون التقني والمصرفات الطارئة والإنفاق الرأسمالي والأمني.

الخيار 2: عرض مجمع مع عدد أقل من الأهداف الاستراتيجية

14- لدى دراسة الأهداف الاستراتيجية الاثني عشر يومي 14 و15 يوليو/تموز، أشارت مجموعة العمل إلى أن بعض الأهداف الاستراتيجية المتداخلة فيها مجالات تشابك هامة مع الأهداف القطاعية و/أو بين بعضها البعض، أو أنها تتناول أعمالاً ينبغي اعتبارها بمثابة وظائف أساسية. ولدى تطبيق المبادئ المذكورة أعلاه في الفقرة 9 حول الإدماج، قد ترغب مجموعة العمل في بحث الخيارات التالية للتعاطي مع ثلاثة من هذه الأهداف الاستراتيجية:

- الهدف الاستراتيجي - واو، بصيغته الحالية، يتعلق بالموارد الطبيعية والتحديات البيئية التي يمكن التصدي لها بفضل النتائج التي يفرضي إليها مزيد من العمل القطاعي والمشارك بين الاختصاصات، داخل المنظمة وضمن شراكة مع مؤسسات أخرى. وفي سياق تطبيق المبدأين (1) و(2) على جميع الأهداف الاستراتيجية، يمكن إعادة صياغة النتائج التنظيمية الثماني في الهدف الاستراتيجي واو بصورة مركزة أكثر من خلال تعاون وثيق بين الوحدات المعنية وروابط واضحة بالمؤسسات المختصة في الخارج.
- الهدف الاستراتيجي - ياء عن أطر الحوكمة العالمية والإقليمية يتناول نتائج تتعلق مباشرة بالنتائج المذكورة في الهدف الاستراتيجي القطاعي من جهة وبالوظيفة الأساسية جيم (التفاوض بشأن الصكوك الدولية ووضع المعايير والمواصفات والخطوط التوجيهية الطوعية ودعم عمليات وضع الصكوك القانونية الوطنية) من جهة

أخرى. وينبغي الاعتراف بالهدف الاستراتيجي- ياء كوظيفة أساسية أكثر منه كهدف، مع دمج النتائج التنظيمية ياء-1 إلى ياء-4 لمساندة النتائج ذات الصلة في الأهداف القطاعية والأهداف المتداخلة، ودمج النتيجة التنظيمية ياء-5 (عن زيادة اتساق الأطر التي تؤثر على الأغذية والزراعة) ضمن الوظيفة الأساسية جيم.

- الهدف الاستراتيجي- لام عن الاستثمار يرمي إلى خلق مناخ مشجّع من خلال السياسات والقدرات وذلك بهدف زيادة الاستثمارات العامة والخاصة في القطاع الزراعي. وينبغي دمج النتائج التنظيمية الأربع فيه ضمن الهدف الاستراتيجي زاي مع إضافة الاستثمار إلى عنوانه.

15- مع التذكير بأن مجموعة العمل كانت قد اتفقت على أهمية الأهداف الاستراتيجية كافة، تحافظ هذه المقاربة على إبراز أطر الحوكمة والاستثمار على مستوى الأهداف أو الوظائف الأساسية بموازاة المساعدة على تحسين إدماج النتائج المتداخلة. وسوف يفضي هذا إلى عشرة أهداف استراتيجية، مجمعة كما يرد أدناه. وقد أعيدت صياغة عنوان الهدف الاستراتيجي زاي ليصبح "مناخ مشجّع للاستثمار والأسواق من أجل تحسين سبل العيش"، مع التركيز على المجالات التي تحظى بالأولوية التي جرى التطرق إليها.

#### (1) الإنتاج المستدام للأغذية وإدارة الموارد الطبيعية

- ألف- التكتيف المستدام للإنتاج المحصولي.
- باء- زيادة الإنتاج الحيواني لدعم التنمية الريفية.
- جيم- إدارة مصايد الأسماك وموارد تربية الأحياء المائية واستخدامها بشكل مستدام.
- هاء- الإدارة المستدامة للغابات والأشجار.
- واو- الإدارة المستدامة للأراضي والمياه والموارد الوراثية وتحسين الاستجابة للتحديات البيئية العالمية التي تمس الأغذية والزراعة.

#### (2) مناخ مشجّع للأمن الغذائي وتحسين سبل العيش

- دال- تحسين نوعية الأغذية وسلامتها في جميع مراحل السلسلة الغذائية.
- زاي- زيادة الدخل وتحسين سبل المعيشة في المناطق الريفية.
- حاء- تحسين الأمن الغذائي والتغذية.
- طاء- زيادة القدرة على التأهب للتهديدات وحالات الطوارئ الغذائية والزراعية والاستجابة لها على نحو فعال.
- كاف- المساواة بين الجنسين في الحصول على الموارد والسلع والخدمات وصنع القرار في المناطق الريفية.

- (3) الحوكمة والإدارة والشراكات الفعالة والكفؤة في المنظمة  
حاء - تعزيز التعاون مع الدول الأعضاء وأصحاب الشأن على كافة المستويات.  
ذال - اتخاذ ترتيبات مرنة وكفوءة وفعالة للإدارة الداخلية والتنظيم وتصريف الشؤون المالية.

## الملحق 1

### الأهداف الممكنة (في 14 يوليو/تموز 2008)

#### (القطاعية)

- ألف- التكتيف المستدام للإنتاج المحصولي.
- باء- زيادة الإنتاج الحيواني.
- جيم- إدارة موارد المصيد وتربية الأحياء المائية واستخدامها على نحو مستدام.
- دال- تحسين نوعية الأغذية وسلامتها في جميع مراحل السلسلة الغذائية.
- هاء- الإدارة المستدامة للغابات والأشجار.

#### (المتداخلة)

- واو- الإدارة المستدامة للأراضي والمياه والموارد الوراثية وتحسين الاستجابة للتحديات البيئية العالمية التي تمس الأغذية والزراعة.
- زاي- زيادة الدخل وتحسين سبل المعيشة في المناطق الريفية.
- حاء- تحسين الأمن الغذائي والتغذية.
- طاء- زيادة القدرة على التأهب للتهديدات وحالات الطوارئ الغذائية والزراعية والاستجابة لها على نحو فعال.
- ياء- أطر محسنة للحكومة العالمية والإقليمية للأغذية والزراعة.
- كاف- المساواة بين الجنسين في الحصول على الموارد والسلع والخدمات وصنع القرار في المناطق الريفية.
- لام- زيادة حجم وفعالية الاستثمارات العامة والخاصة في الزراعة والتنمية الريفية.

#### الأهداف الوظيفية

- حاء- تعزيز التعاون مع الدول الأعضاء وأصحاب الشأن على المستويات كافة.
- ذال- اتخاذ ترتيبات مرنة وكفوءة وفعالة للإدارة الداخلية والتنظيم وتصريف الشؤون المالية.

## الملحق 2

الهيكل الممكن للأبواب (بالنسبة إلى القرار الخاص باعتمادات الميزانية)

- 1- الإنتاج المستدام للأغذية وإدارة الموارد الطبيعية
- 2- مناخ مشجّع للأمن الغذائي وتحسين سبل العيش
- 3- برنامج التعاون التقني
- 4- الحوكمة والإشراف والشراكات
- 5- الإدارة والتنظيم
- 6- المصروفات الطارئة
- 7- الإنفاق الرأسمالي
- 8- الإنفاق الأمني